

proper à jouer, basé, comme pour chacun des autres acteurs, sur la concertation et la collaboration et non pas seulement sur la contestation.

L'analyse de ces trois discours sur la forêt méditerranéenne nous a permis d'assurer la clarification des positions de chacun de leurs émetteurs, prouvant par là même qu'il est possible de dire qui on est et quels sont les objectifs à atteindre.

Les forestiers affichent ainsi une perspective d'équilibre des différentes fonctions de la forêt méditerranéenne pour en donner une image homogène, les pompiers prônent un objectif de feu zéro par l'exploitation de tous les paramètres existants et une action en aval et en amont de l'incendie, et les associations se positionnent, d'une part, comme les tenants d'un aspect spécifique de la forêt méditerranéenne, la forêt environnement et, d'autre part, comme les représentants de l'opinion devant être entendus comme tels par toutes les instances et nécessitant pour ce faire des connaissances dont disposent ces mêmes instances.

Ces interventions nous semblent, par conséquent, être de nature à réaliser ce que nous avions posé comme préambule à l'élaboration de toute démarche de communication : la clarification des positions et l'identification des interlocuteurs. Forestiers, pompiers, environnementalistes, chacun a son propre rôle à tenir et tous sont bien perceptibles dès lors qu'ils se présentent comme tels.

Enfin, nous avons pu constater le rapprochement voire la collaboration des divers intervenants à l'heure actuelle ce qui laisse présager d'une évolution positive quant à l'élaboration d'un message consensuel. Le fait de se rapprocher permet une communication fructueuse qui ne peut aller que dans le sens de l'intérêt général.

## 2 -2 Politiques de communication

Le groupe de travail s'est ensuite attaché à considérer deux démarches de communication, celle de l'O.N.F. et celle de la Fondation pour la protection de la forêt méditerranéenne.

Nous nous sommes plus particulièrement penchés sur les modes d'élaboration et le contenu de ces politiques ainsi que de leurs répercussions au sein même des groupes qui les avaient induites.

### - O.N.F.

La spécificité de cette démarche réside principalement dans le mouvement qu'elle a suscité. En effet, il s'agissait à la base d'une volonté de communication externe en réponse à la mauvaise image de l'O.N.F., image

perçue comme telle car peut-être véhiculée comme telle ; à terme nous constatons que cette volonté a conduit parallèlement l'ONF à se remettre en cause pour se poser le problème de son défaut de communication. Finalement, un mouvement s'est institué et l'initiative de départ a induit la réalisation d'une opération de communication interne. Ayant décidé de réfléchir sur eux-mêmes, un certain nombre de forestiers ont souhaité aller à ce qui semblait être la source même de leur mauvaise image et ont réalisé un guide de communication à destination des forestiers eux-mêmes afin que ceux-ci puissent disposer des moyens de communiquer de façon claire et consensuelle.

*Max MAGRUM : Dialogues sur notre métier de forestier*

## Dialogues sur notre métier de forestier par Max MAGRUM \*

**L**'Office national des forêts a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1966. Il a aujourd'hui 30 ans. Ce n'est pas une administration, ni un service de l'Etat. C'est un Etablissement public à caractère industriel et commercial qui gère la forêt publique (forêts domaniales et autres forêts soumises). Il a pris la relève de l'ancienne et vénérable Administration des Eaux et Forêts, créée 7 siècles auparavant.

Ce statut le constraint à disposer d'une autonomie financière, en bref, d'avoir un compte d'exploitation équilibré.

Depuis 30 ans, l'environnement dans lequel se situe l'O.N.F. a profondément évolué.

## **L'environnement économique**

Il y a 30 ans, le produit de la vente des bois des forêts domaniales constituait un élément capital du chiffre d'affaires de l'O.N.F. La baisse des cours des bois en francs constants, les effets des cycles notamment pour le bois d'industrie, en bref, les variations de conjoncture ont eu pour effet de ramener cette proportion du chiffre d'affaires à moins de 50 %.

Des crises dans la filière bois comme celles de la fin des années 70 ou celles que nous avons vues ces dernières années dues à l'ouverture des

\* Ingénieur en chef du génie rural des eaux et des forêts, Chef du Service départemental de l'Office national des forêts de l'Hérault  
2, boulevard Maréchal Leclerc  
34505 Béziers cedex

pays de l'Est à la dévaluation des monnaies scandinaves ou à la mondialisation de l'économie ont eu des impacts dont l'O.N.F. ne pouvait faire abstraction.

## **L'environnement social**

Depuis la fin des années 60, on assiste à une montée de ce que l'on appelle l'écologie.

En fait, il s'agit d'un développement de la prise en compte de l'environnement naturel dans les activités économiques et sociales.

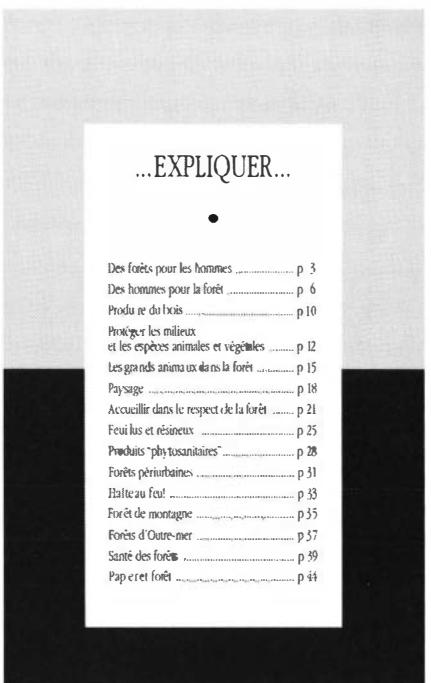
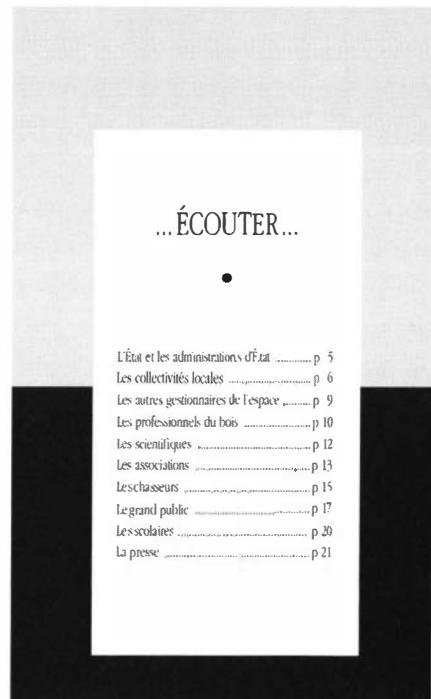
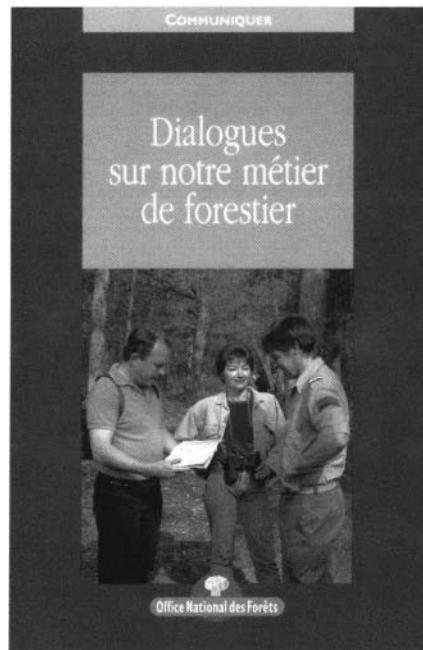
A ce titre, la gestion des espaces forestiers, au carrefour de fonctions sociales, économiques et patrimoniales, constitue un élément de préférence où cette évolution a été ressentie.

Ainsi, des espaces forestiers domaniaux ou appartenant aux collectivités ont été érigés en Réserves biologiques dans le cadre de conventions avec le Ministère de l'environnement conclues dès 1981 en application de la loi sur la protection de la nature de 1976.

Plus récemment, les grandes conventions sur l'environnement en général et la biodiversité (Rio, Montréal, Helsinki, Ramsar...), les directives européennes (Natura 2000) ou la loi paysage, ont profondément modifié l'attitude du forestier public, gestionnaire de l'espace dont il se sent le garant.

## **L'environnement institutionnel**

La première loi de décentralisation de 1982 a modifié de fait les rapports de l'O.N.F. avec les collectivités forestières. Il a fallu passer d'une application du Régime forestier «tutélaire» à une application «partenariale» dont la traduction a été la Charte de la forêt communale signée en juin 1991 entre la Fédération Nationale des Communes forestières de France et l'O.N.F.



**Plaquette «Dialogues sur notre métier de forestier» édité par l'Office national des forêts**

En 30 ans, l'O.N.F. est passé d'un fonctionnement administratif (Eaux et Forêts) à un fonctionnement beaucoup plus entrepreneurial.

En d'autres termes, l'O.N.F., initialement retranché derrière des missions régaliennes qui lui incombaient a pris en compte l'environnement socio-économique dans lequel il évoluait en réfléchissant sur la stratégie et développant un langage commun à tous ses personnels.

## **Adopter une stratégie réaliste et cohérente**

Cette réflexion, initiée dès 1987, a connu son plein développement en 1989-1990. Elle a associé une grande partie des personnels de l'O.N.F. de toutes catégories, administratifs et techniques, sur des concepts nouveaux pour un établissement parapublic.

Elle a débouché sur des plans d'actions pour la période 1991-1993 qui ont été actualisés d'abord pour la période 1994-1996 et depuis, chaque année, pour une période glissante de 3 ans.

Bien évidemment, cette réflexion stratégique a eu des implications en terme :

- de structure et d'organisation,
- de clarification des processus de décisions,
- d'identité et de communication.

## **Dialoguer sur notre métier de forestier**

Il ne paraissait pas réaliste de vouloir renforcer l'identité de l'O.N.F. sans être au clair vis-à-vis de notre environnement socio-économique (communication externe) et surtout vis-à-vis des hommes et femmes qui font l'O.N.F. (communication interne).

C'est ainsi qu'un groupe de projet a été chargé d'élaborer la plaquette «Dialoguer sur notre métier de fores-

tier», document de communication interne destiné à mieux communiquer à l'extérieur.

Cette plaquette a été éditée début 1994 et a fait l'objet d'une présentation didactique d'abord aux chargés de communication régionaux, puis à tous les personnels de l'O.N.F.

Cette plaquette est innovante : elle met en exergue le fait que communiquer est une nécessité et par conséquent une composante à part entière du métier de forestier promu acteur de la communication à l'O.N.F.

Elle poursuit plusieurs objectifs :

- palier les points faibles et les reproches faits à l'O.N.F. en matière de communication (O.N.F. replié sur lui-même, pas assez à l'écoute du public et des partenaires, n'expliquant pas toujours la gestion forestière pratiquée),

- valoriser les atouts et les valeurs de l'O.N.F. (la gestion durable de la forêt, les compétences variées de chacun, la passion pour son métier),

- Constituer un outil pratique destiné à l'ensemble des personnels sans distinction lui permettant de disposer des mêmes informations pour utiliser les mêmes arguments, chacun avec son langage et ses expériences :

- . On ne dialogue bien que si l'on connaît bien son interlocuteur,

- . On ne parle bien que de ce que l'on connaît bien.

La plaquette est donc organisée en 3 parties :

- Une première partie, intitulée «...ECOUTER...», présente les principaux interlocuteurs de l'O.N.F:

L'Etat et des administrations d'Etat

Les collectivités locales

Les autres gestionnaires de l'espace

Les professionnels du bois

Les scientifiques

Les associations

Les chasseurs

Les scolaires

La presse

L'objectif est de gagner en crédibilité car tous nos interlocuteurs n'ont pas les mêmes demandes et il vaut mieux

les connaître pour mieux répondre à leur attente.

- La deuxième partie, intitulée «...DIALOGUER, C'EST COMMUNIQUER...», présente quelques attitudes qui favorisent le dialogue.

Elle permet au forestier d'éviter les pièges de langage et de comportement améliorant ainsi son discours pour favoriser la compréhension et garantir le capital de sympathie dont il jouit dans l'exercice de son métier de gestionnaire de forêt.

- La troisième partie, présentée sous forme de fascicule séparé, permet d'«...EXPLIQUER...» notre métier de forestier et faire passer aux différents interlocuteurs sa politique et ses pratiques.

De plus, au-delà du cas local que le forestier explique toujours facilement, ce fascicule constitue un guide de réponse aux questions - et aux critiques - permettant d'élargir la réponse par une ou plusieurs références du sujet traité au plan national.

Cet outil, très pratique, qui s'est voulu être le point de départ d'un état d'esprit : «le forestier communicant» a fait l'objet d'enquête de satisfaction auprès des personnels en décembre 1994.

Il a aussi permis de mettre en place des actions de formation sur le thème de la communication sur la gestion forestière.

Plus spécifiquement, un document d'explication de 10 pages, à l'intention des élus, sur l'aménagement forestier a été réalisé.

Il ne fait aucun doute qu'en cette année 1996, trentième anniversaire de la création de l'O.N.F., le chemin parcouru est mesurable :

- en terme de technique forestière proprement dite,

- en terme de structure et d'organisation, sans aucun doute,

- en terme de communication interne et externe, et c'est fondamental.

**M.M.**

Cet exposé a provoqué plusieurs réactions au sein du groupe de travail. La première concernait la diversité des intervenants interpellés par l'O.N.F. au travers de ce guide de communication et les conséquences qui pouvaient en découler. Cette diversité (collectivités locales, administrations, élus, associations, chasseurs, agriculteurs...) suppose en effet une modification du discours de l'O.N.F. Il nous a été confirmé que les objectifs de cet organisme n'étaient plus seulement de production et voulaient inclure désormais les dimensions paysagères et environnementales propres à notre société en vue d'une gestion plus globale et moins productiviste. Une autre réflexion a été faite quant à l'ouverture de l'O.N.F. à de nouveaux partenaires moins institutionnels tels qu'architectes ou urbanistes. Sur ce point, il semble que les rapports restent ponctuels et peu nombreux. Enfin, nous avons pu constater la collaboration de l'O.N.F. avec des partenaires tels que l'A.R.P.E., l'Agence méditerranéenne pour l'environnement, le grand public et les scolaires pour des opérations de communication proprement dite.

En matière de moyens, il s'avère que l'O.N.F. consacre au niveau national 10 à 13 millions de francs annuels à la communication, cette somme ne prenant ici encore pas en compte le tra-

vail des forestiers eux-mêmes, au sein de la production associative. Concernant les outils de communication, l'O.N.F. mène son action à destination de l'extérieur de son propre milieu au travers de contacts directs (scolaires, publics) et de manifestations diverses (salons, expositions, forums).

De façon plus générale, le groupe de travail a pu apprécier les retombées positives de cette démarche : en dépit du temps toujours long qui s'étale entre l'action de communication elle-même et la modification des comportements, elle a suscité une restructuration interne de l'O.N.F. dont la concrétisation la plus visible est la création d'un service de communication. Chacun loue ici cette avancée, il reste pour certains à ce que l'O.N.F. s'intègre désormais davantage à la problématique du développement au niveau des collectivités et s'applique à réfléchir à la notion de gestion intégrée qui concerne toute la forêt.

Enfin, cette expérience nous a permis de réaffirmer le lien qui existe entre communication externe et communication interne ; avec l'exemple de l'A.R.P.E. l'externe avait induit de l'externe, ici c'est l'externe qui a induit de l'interne.

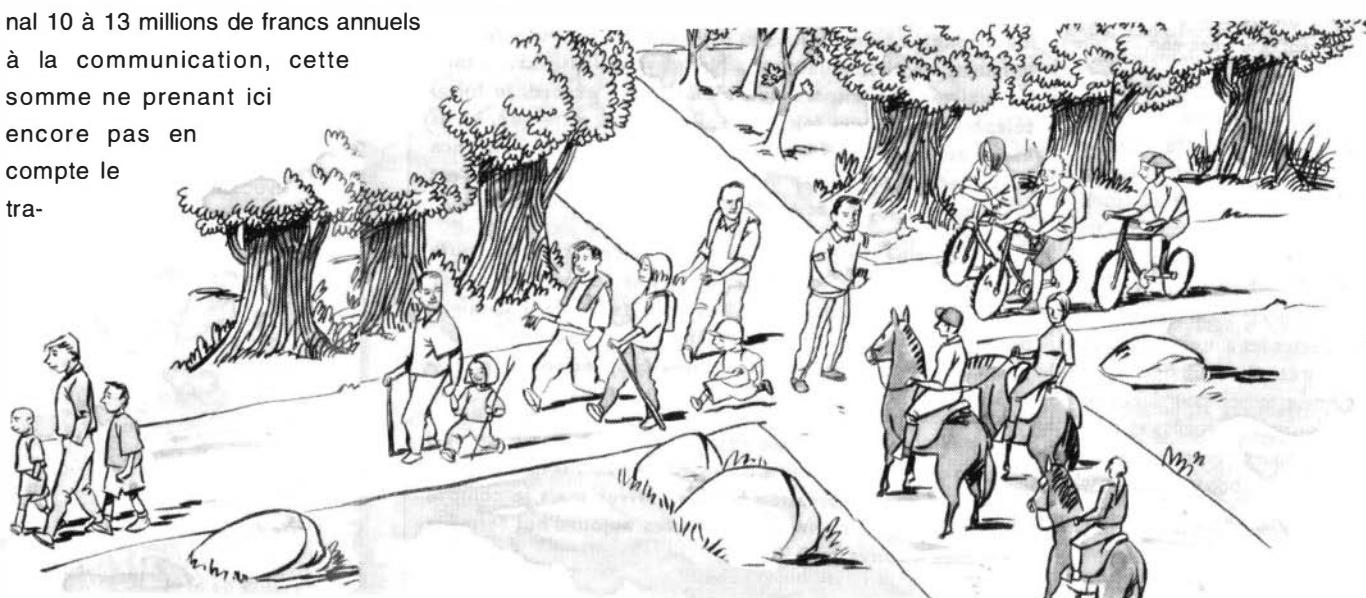
### - La Fondation pour la protection de la forêt méditerranéenne

Jean-Pierre Saez n'ayant pu participer à nos débats lors de Foresterranée nous reprenons ici les réflexions qui nous avaient semblé intéressantes lors d'une de nos réunions préparatoires.

Cette fondation, créée en 1989 (1) a vocation à sensibiliser le "grand public" aux spécificités de la forêt méditerranéenne. Sa compétence s'exerce sur les quinze départements méditerranéens et, grâce au mécénat, elle réalise un grand nombre d'actions selon un axe directeur qui est celui de la prévention des incendies. Récemment elle a souhaité élargir davantage ses objectifs à l'ensemble des thématiques de la forêt méditerranéenne ainsi que son potentiel de cibles destinataires par la création d'un écomusée à Valabre.

*Jean-Pierre SAEZ : La Fondation pour la protection de la forêt méditerranéenne.*

(1) - Par l'Entente interdépartementale et le Conseil régional P.A.C.A.



Extrait de la plaquette «Dialogues sur notre métier de forestier» - Office national des forêts